O'ZBEKISTONDA XUSUSIY MAKTABLARDA INKLYUZIV MAKTAB MADANIYATINI SHAKLLANTIRISH UCHUN YETAKCHILIK STRATEGIYALARI: KOKAND LEADER SCHOOL MISOLIDA TADQIQOT

Dostonbek Siddikov
Webster universitetining EDIN dasturi bitiruvchisi
Kokand Leader School (NTM) direktori, O'zbekiston

Abstrakt: *O'zbekistonda xususiy maktablar xilma-xil, yuqori sifatli ta'limni ta'minlashda tobora muhim rol o'ynamoqda. Biroq, ta'lim siyosatini amaliyotga tatbiq etishda, xususan turli ehtiyojlarga ega o'quvchilarni qo'llab-quvvatlovchi inklyuziv maktab madaniyatini shakllantirishda samarali maktab yetakchiligi muammoli omil bo'lib qolmoqda. Ushbu tezis O'zbekiston xususiy maktablarida inklyuziv madaniyatni rivojlantirish uchun maktab direktorlari tomonidan qo'llaniladigan yetakchilik strategiyalarini o'rganadi, Kokand Leader School (KLS) misolida amaliy tadqiqot o'tkaziladi. Yetakchilik, inklyuziv ta'lim va tashkiliy madaniyat nazariyalariga asoslanib, tadqiqot maktab rahbarlari vizyon, o'qituvchilarning kasbiy rivojlanishi, manfaatdor tomonlarning ishtiroki va resurslarni taqsimlashni qanday muvofiqlashtirishini o'rganadi. Ma'lumotlar hujjatlar tahlili, o'qituvchilar va ota-onalar bilan intervyu hamda dars kuzatishlari orqali to'plandi. Natijalar shuni ko'rsatadiki, hamkorlikdagi rejalashtirish tuzilmalari, doimiy kasbiy o'rganish hamjamiyatlari, oilalar bilan ochiq muloqot va shaffof resurslar boshqaruvi kabi qat'iy yetakchilik amaliyotlari inklyuziv madaniyat rivojlanishiga sezilarli hissa qo'shadi.*

Kalit so'zlar: *ta'lim yetakchiligi, inklyuziv maktab madaniyati, xususiy maktablar, O'zbekiston, taqsimlangan yetakchilik, o'qituvchilarning kasbiy rivojlanishi, manfaatdor tomonlarning ishtiroki, maktab boshqaruvi*

KIRISH

Ta'lim sohasidagi yetakchilik maktabni rivojlantirishda hal qiluvchi omil sifatida keng e'tirof etilgan bo'lib, o'quvchilarning o'zlashtirishiga ta'siri jihatidan faqat sinfdagi o'qitishdan keyin ikkinchi o'rinda turadi (Leithwood et al., 2020). O'zbekistonning "Yangi O'zbekiston" rivojlanish strategiyasi kabi tez sur'atdagi ta'lim islohotlari sharoitida maktab direktorlari ikki tomonlama vazifani bajarishlari kerak: bir tomondan, milliy siyosatni amalga oshirish, ikkinchi tomondan, mahalliy shart-sharoitlar va manfaatdor tomonlarning kutilishlariga moslashish (ADB, 2023; Zenodo, 2024).

O'zbekistonda xususiy maktablar ta'lim xizmatlarini xilma-xillashtirish va sifatni oshirishda muhim rol o'ynamoqda (Periodica, 2025; WOS Journals, 2025). Biroq, xususiy maktablar boshqaruvi samaradorligi bo'yicha tadqiqotlar cheklangan, xususan inklyuziv ta'limni qo'llab-quvvatlovchi yetakchilik amaliyotlari bo'yicha (Nam, 2023; Zenodo, 2025). Inklyuziv ta'lim davlat siyosati darajasida e'tiborga olingan bo'lsa-da, uning sinflarda amalga oshirilishi ko'pincha maktab darajasidagi yetakchilik qarorlariga bog'liq: o'qituvchilarni qo'llab-quvvatlash, resurslarni taqsimlash va tashkiliy madaniyat (Tagonova et al., 2023).

Ushbu tezis quyidagi savolga javob izlaydi: O'zbekiston xususiy maktablarida direktorlar inklyuziv maktab madaniyatini shakllantirish uchun qanday yetakchilik strategiyalaridan foydalanadilar va bu strategiyalar kundalik maktab amaliyotida qanday namoyon bo'ladi?

Adabiyotlar sharhi

Ta'lim yetakchiligi va maktab madaniyati

Maktab madaniyati — maktab hamjamiyati a'zolarining o'zaro ta'sirini shakllantiruvchi umumiy qadriyatlar va amaliyotlar — yetakchilik xatti-harakatlaridan shakllanadi (Schein, 2017). Yetakchilik tuzilmalari ta'kidlaydiki, samarali yetakchilar yolg'iz harakat qilmaydilar, balki o'qituvchilar, xodimlar va oilalar qaror qabul qilishda ishtirok etishlari uchun shart-sharoit yaratadilar (Spillane, 2006). Inklyuziv ta'lim kontekstida yetakchilik nafaqat vizyonni belgilashni, balki inklyuziv qadriyatlarni namuna qilishni, o'qituvchilar salohiyatini qo'llab-quvvatlashni va ishtirok etishdagi to'siqlarni olib tashlashni o'z ichiga oladi (Ryan, 2006).

O'zbekistonda inklyuziv ta'lim

So'nggi tadqiqotlar O'zbekistonda inklyuziv ta'lim rivojlanishidagi yutuqlar va qiyinchiliklarni ta'kidlaydi. Nam (2023) inklyuziv ta'lim maxsus e'tiborga muhtoj bolalarga mahalliy maktablarda o'qish uchun teng imkoniyatlar yaratish deb qaralayotganini, ammo jiddiy to'siqlar qolayotganini aniqladi: individual qo'llab-quvvatlashning yo'qligi, o'qituvchilar malakasining yetarli emasligi, infratuzilmaning noqulayligi va o'qituvchilar hamda oilalarning munosabatidagi to'siqlar.

Maktab darajasida direktorlar va boshqaruv jamoalari uchun yetakchilikni o'qitish muhim, shu bilan birga davomat va o'quv natijalari kabi inklyuziya ko'rsatkichlarini monitoring qilish mexanizmlari zarur (Tagonova et al., 2023). Biroq, O'zbekistonda maktab rahbarlari ushbu qiyinchiliklarni amaliyotda qanday hal qilishlarini o'rgangan tadqiqotlar kam.

Markaziy Osiyoda xususiy maktablar boshqaruvi

O'zbekistonda xususiy maktablar samaradorligi bo'yicha tadqiqotlar muvaffaqiyatning asosiy omillarini aniqladi: yetakchilik sifati, javobgarlik tizimlari, ma'lumotlarga asoslangan qarorlar qabul qilish, manfaatdor tomonlarning ishtiroki va resurslarni muvofiqlashtirish (WOS Journals, 2025). Qiyinchiliklar qatoriga huquqiy noaniqlik, zaif javobgarlik mexanizmlari, maktab rahbarlarining salohiyati cheklanganligi va maktablar o'rtasidagi resurslar tafovati kiradi (Zenodo, 2024).

Ingliz tili o'qitish sohasida ESN (English Speaking Nation) dasturi kabi kasbiy rivojlanish tashabbuslari o'qituvchilar yetakchiligini mustahkamlash va O'zbekiston bo'ylab amaliyot hamjamiyatlarini yaratishga qaratilgan (TESOL, 2019; ESN Teachers, n.d.). Biroq, maktab direktorlarining ushbu tashabbuslarni institutsional darajada qo'llab-quvvatlashdagi roli yetarli o'rganilmagan.

Metodologiya

Tadqiqot dizayni

International Conferences
Open Access | Scientific Online | Conference Proceedings
INTERNATIONAL CONFERENCES OF PRACTICE

Ushbu tadqiqot O'zbekistondagi xususiy maktab — Kokand Leader School (KLS) da inklyuziv madaniyatni shakllantirish uchun yetakchilik strategiyalarini o'rganish uchun sifatli case study yondashuvini qo'llaydi (Yin, 2018).

Ma'lumotlarni yig'ish

Uchta asosiy manba ishlatildi:

4. Hujjatlar tahlili: Maktabning strategik rejalari, kasbiy rivojlanish qaydlari, ota-onalar bilan muloqot materiallari va inklyuziyaga oid siyosat hujjatlari (2023–2026).

5. Yarim tuzilgan intervyular: 12 ishtirokchi:

- Maktab direktori (tadqiqotchi)
- 4 o'qituvchi (EFL, boshlang'ich sinf, maxsus ehtiyojlar bo'yicha qo'llab-quvvatlash)
- 3 ota-ona (shu jumladan, ASBli bolalari bor ota-onalar)
- 2 ma'muriy xodim
- 2 tashqi manfaatdor tomon (ESN murabbiyi, mahalliy ta'lim boshqarmasi vakili)

6. Dars kuzatishlari: Turli sinf darajalarida 8 ta dars, inklyuziv o'qitish amaliyotlari, o'qituvchi-o'quvchi o'zaro munosabatlari va differensial materiallardan foydalanishga qaratilgan.

Ma'lumotlarni tahlil qilish

Intervyu transkriptlari va kuzatuv qaydlari mavzuli tahlil usuli yordamida kodlandi (Braun & Clarke, 2006). Dastlabki kodlar taqsimlangan yetakchilik va inklyuziv ta'lim bo'yicha adabiyotlardan olindi. Yangi mavzular ma'lumot manbalari bo'yicha takroriy taqqoslash orqali aniqlashtirildi.

Topilmalar

Mavzu 1: Inklyuziv qadriyatlarga asoslangan vizyoner yetakchilik

Ishtirokchilar maktab yetakchiligini doimiy ravishda aniq vizyonni ifodalovchi sifatida ta'rifladilar. Ushbu vizyon inklyuzivlikni qo'shimcha tashabbus emas, balki asosiy qadriyat sifatida belgilaydi. Bir o'qituvchi ta'kidladi:

"Direktor doim shunday deydi: 'Bizda maxsus ehtiyojli o'quvchilar yo'q — bizda har xil ehtiyojlarga ega o'quvchilar bor.' Bu bizning darslarni qanday rejalashtirishimizga ta'sir qiladi."

Ushbu vizyon quyidagi yo'llar bilan amalga oshirildi:

- Maktabning strategik rejasida inklyuziv maqsadlarning aniq belgilanishi
- Inklyuziv amaliyotlarga bag'ishlangan muntazam pedagogik kengashlar
- Direktor tomonidan inklyuziv til va kutilmalarning namuna sifatida ko'rsatilishi

Mavzu 2: Hamkorlikdagi kasbiy o'rganish tuzilmalari

Maktab inklyuziv pedagogikaga qaratilgan Professional Learning Communities (PLC) tashkil etdi, bu ESN Teacher Leadership dasturi tavsiyalariga mos keladi (ESN Teachers, n.d.). PLC faoliyati:

- Differensial yondashuvga e'tibor qaratgan holda hamkorlikda dars rejalashtirish
- Tuzilgan fikr-mulohaza protokollari bilan hamkasblarni kuzatish
- Alohida o'quvchilar (shu jumladan, ASBli o'quvchilar) bo'yicha holat muhokamalari
- Moslashtirilgan materiallar bilan almashish (vizual jadvallar, gap qoliplari, multisensor resurslar)

International Conferences
Open Access | Scientific Online | Conference Proceedings
INTERNATIONAL CONFERENCES OF PRACTICE

O'qituvchilar ushbu tuzilmalar yakkalanishni kamaytirgani va turli xil o'quvchilar bilan ishlashda ishonchni oshirgani haqida xabar berishdi.

Mavzu 3: Ochiq va faol ota-onalar bilan ishlash

Yetakchilik oilalar, ayniqsa maxsus e'tiborga muhtoj bolalari bor ota-onalar bilan muntazam, ikki tomonlama muloqotni ustuvor yo'nalishga aylantirdi. Strategiyalar:

- Oylar davomida ota-ona va direktor uchrashuvlari
- Ota-onalar va o'qituvchilar bilan individual o'quv rejasi bo'yicha uchrashuvlar
- Dars yangiliklari va tezkor savollar uchun Telegram guruhlari
- Uyda o'qishni qo'llab-quvvatlash bo'yicha ota-onalar uchun seminarlar

ASBli o'quvchilarning ota-onalari eshitilish va tashvishlarni bildirish uchun aniq kanallarga ega bo'lish muhimligini ta'kidladilar.

Mavzu 4: Moslashuvchan resurslarni taqsimlash

Byudjet cheklangan bo'lishiga qaramay, yetakchilik inklyuziv resurslarni ustuvor yo'nalishga aylantirish bo'yicha qat'iy qarorlar qabul qildi:

- Vizual qo'llab-quvvatlash vositalari, sensor asboblar va moslashtirilgan materiallarni sotib olish
- O'qituvchilar hamkorligi uchun vaqt ajratish (PLC rahbarlari uchun o'qitish yukini kamaytirish)
- Tashqi hamkorlikni izlash (ESN murabbiylari, universitetlar bilan hamkorlik)
- Qo'shimcha yordamga muhtoj o'quvchilarni aniqlash uchun ma'lumotlardan foydalanish

Direktor yordamchisi ta'kidladi:

"Bizda katta byudjet yo'q, lekin direktor har doim barcha o'quvchilarga o'quv dasturiga kirish imkonini beradigan narsalar uchun mablag' topadi."

Mavzu 5: Tizimli cheklovlarni boshqarish

Ishtirokchilar quyidagi qiyinchiliklarni e'tirof etdilar:

- O'qituvchilar uchun inklyuziv ta'lim bo'yicha rasmiy o'qitishning cheklanganligi
- Xususiy maktablarning inklyuzivlik bo'yicha majburiyatlari haqidagi qoidalarning noaniqligi
- Ota-onalarning maxsus e'tiborga muhtojlik va o'rganish farqlari haqidagi noto'g'ri tushunchalari
- Akademik ko'rsatkichlarni saqlash bosimi

Yetakchilik inklyuziyani sifat pasayishi emas, balki barcha o'quvchilar uchun sifat oshirish deb taqdim etish va ijobiy natijalarni hujjatlashtirish orqali javob berdi.

Muhokama

Natijalar yetakchilik nazariyasiga mos keladi, samarali inklyuzivlik yetakchilardan yakka o'zgarish agentlari sifatida emas, balki jamoaviy harakat uchun shart-sharoit yaratuvchilar sifatida harakat qilishni talab qiladi (Spillane, 2006). KLS misoli direktorlar mavjud tuzilmalardan (PLC, ota-ona uchrashuvlari, strategik rejalashtirish) foydalanib, inklyuziv amaliyotlarni kundalik maktab hayotiga qanday integratsiya qilishlarini ko'rsatadi.

Tadqiqot kontekstual moslashuvning muhimligini ham ta'kidlaydi. Xalqaro frameworklar o'qituvchilar o'qitishi va siyosat islohotlarini ta'kidlasa-da (Nam, 2023;

International Conferences
Open Access | Scientific Online | Conference Proceedings
INTERNATIONAL CONFERENCES OF PRACTICE

Tagonova et al., 2023), ushbu tadqiqot maktab darajasidagi yetakchilik qarorlari — madaniyat, hamkorlik va resurslarni ustuvor yo'nalishga aylantirish — cheklangan muhitda ham sezilarli o'zgarish qilishi mumkinligini ko'rsatadi.

Biroq, barqarorlik muammo tug'diradi. Tizimli qo'llab-quvvatlash — inklyuzivlik bo'yicha majburiy yetakchilik o'qitishi, aniqroq normativ frameworklar va doimiy kasbiy rivojlanish — bo'lmasa, alohida maktab sa'y-harakatlari yakkalanib qolishi mumkin.

Xulosa

Ushbu tezis O'zbekiston xususiy maktablarida ta'lim yetakchiligi bo'yicha cheklangan tadqiqotlarga, xususan inklyuziv madaniyat rivojlanishiga hissa qo'shadi. Natijalar shuni ko'rsatadiki, direktorlar inklyuzivlilikni quyidagi yo'llar bilan rivojlantirishi mumkin:

6. Inklyuziv vizyonni asosiy tashkiliy qadriyat sifatida ifodalash va namuna qilish
7. O'qituvchilar o'rganishi va hamkasblar qo'llab-quvvatlashi uchun hamkorlik tuzilmalarini yaratish
8. Ochiq, faol muloqot orqali ota-onalarni hamkor sifatida jalb qilish
9. Kirish imkoniyatini ta'minlovchi o'quv materiallarini ustuvor yo'nalishga aylantirish bo'yicha strategik resurs qarorlari qabul qilish
10. Inklyuziyani sifat oshirish deb taqdim etish orqali tizimli cheklovlarni boshqarish

A-V-I-C modeli (Siddikov, 2026) va ushbu tadqiqotda aniqlangan yetakchilik strategiyalari bir-birini to'ldiradi: A-V-I-C modeli sinf darajasidagi pedagogik vositalarni taqdim etsa, ushbu tadqiqot ushbu amaliyotlarning rivojlanishi uchun zarur bo'lgan tashkiliy shart-sharoitlarni ta'kidlaydi.

Kelajakdagi tadqiqotlar ko'p maktabli katta namunalarda aralash usullardan foydalanib, yetakchilik amaliyotlari, o'qituvchilar samaradorligi va o'quvchilar natijalari o'rtasidagi bog'liqlikni o'rganishi kerak.

REFERENCES:

ADB. (2023). Secondary education sector assessment (summary): Uzbekistan. Asian Development Bank. https://www.adb.org/sites/default/files/linked-documents/54031-001-ssa.pdf

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.

ESN Teachers. (n.d.). Programs. https://www.esn-teachers.org/programs

Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5–22.

Nam, G. (2023). Inclusive education for children and young people with disabilities in Uzbekistan: The perspectives and experiences of key players [Doctoral dissertation, University of Waikato]. https://researchcommons.waikato.ac.nz/server/api/core/bitstreams/154e0587-18c9-4b9c-9765-9d05f43bb403/content

Periodica. (2025). The establishment and activity of private schools in Uzbekistan. *Journal of Education and Society*. https://periodica.org/index.php/journal/article/download/1148/965/1315

Ryan, J. (2006). Inclusive leadership for diverse schools. *Educational Leadership Review*, 7(2), 34–47.

Schein, E. H. (2017). *Organizational leadership and culture* (4th ed.). Wiley.

Siddikov, D. (2026). Developing an adapted pedagogical model for teaching English to learners with autism spectrum disorder in inclusive EFL classrooms in Uzbekistan [Unpublished master's thesis]. Webster University.

Spillane, J. P. (2006). *Distributed leadership*. Jossey-Bass.

Tagonova, N., et al. (2023). Monitoring inclusion in Central Asian schools. *International Journal of Educational Research*, 45, 112–128.

TESOL. (2019). English Speaking Nation: Secondary Teacher Training program press release. https://www.tesol.org/media/oglbhmu0/tesol-uzbekistan-esn-press-releasec858a042f2fd6d058c49ff00004ecf9b.pdf

WOS Journals. (2025). Effectiveness of management systems in private schools in Uzbekistan. *Journal of Educational Management*, 8(3), 45–62. https://www.wosjournals.com/index.php/shokh/article/view/4811

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage.

Zenodo. (2024). Approaches to educational management in public and private schools in Uzbekistan. https://zenodo.org/records/11386824

Zenodo. (2025). Inclusive education children with disabilities in Uzbekistan. https://zenodo.org/records/15865928

International Conferences
Open Access | Scientific Online | Conference Proceedings
INTERNATIONAL CONFERENCES OF PRACTICE